



## Det danske ledelsesakademi "Fra ledelse til handling"

Ipsen, Christine; Andersen, Vibeke

*Published in:*  
Only URL

*Publication date:*  
2008

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Ipsen, C., & Andersen, V. (2008). Det danske ledelsesakademi "Fra ledelse til handling". In *Only URL*  
[http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/aktiviteter/ledelse\\_fra\\_viden\\_til\\_handling.htm](http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/aktiviteter/ledelse_fra_viden_til_handling.htm)

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## FRA TAVS MEDARBEJDER VIDEN TIL FÆLLES FOREBYGGELSE AF STRESS

Forfattere:

**Christine Ipsen** er Cand. Polyt Ph.d. og Post.doc ved  
Institut for Produktion og Ledelse, DTU.

Institut for Produktion og Ledelse  
Danmarks Tekniske Universitet  
Bygn. 423, st.  
2800 Lyngby  
Tlf. 4525 6056  
[ci@ipl.dtu.dk](mailto:ci@ipl.dtu.dk)

**Vibeke Andersen** er cand.techn. soc. og Lektor på Institut for Produktion og Ledelse, DTU.

Institut for Produktion og Ledelse  
Danmarks Tekniske Universitet  
Bygn. 423, st.  
2800 Lyngby  
Tlf. 4525 6032  
[va@ipl.dtu.dk](mailto:va@ipl.dtu.dk)

Kategori: Forskningsbaseret paper

Key words: tavs viden, arbejdsrelateret stress, videndeling, ny ledelsespraksis

Artikel til konferencen: Ledelse – fra viden til handling  
D. 10.-11. december 2007

## FRA TAVS MEDARBEJDER VIDEN TIL FÆLLES FOREBYGGELSE AF STRESS

### Baggrund

I de senere år har man kunnet konstatere at arbejdsrelateret stress er blevet et omfattende problem i Danmark. Stress problematikken er dog ikke kun et dansk fænomen, men er også kendt i andre lande. I Storbritannien anslog man eksempelvis i midten af 1990'erne, at omkring 10 % af BNP hvert år gik tabt som følge af job-genereret stress.<sup>1</sup> En EU-rapport havde tilsvarende konklusion og få år tidligere pegede WHO på, at mere end halvdelen af arbejdsstyrken i de industrialiserede lande klagede over stress på arbejdet. I Danmark har en række danske undersøgelser ydet deres bidrag til den danske stress-debat. En af disse undersøgelser viser, at hvor det i 1987 var 35 % af befolkningen der oplevede af have en stresset hverdag, så var dette tal ved årtusindskiftet steget til 44 %.<sup>2</sup> I erkendelsen af stressproblematikkens stigende omfang ønsker en lang række danske virksomheder at håndtere og forebygge arbejdsrelateret stress.

I forlængelse af det kraftige fokus på stress, årsagerne hertil samt mulige løsninger har udbudet af litteratur, stresskurser, coachingtilbud og andre indsatser været i kraftig vækst. Det er kendetegnene for disse tilbud og løsningsmuligheder, at de for det første individualiserer problemerne og deres årsager, for det andet søger at standardisere problemerne og for det tredje peger på ekstern hjælp til at håndtere problemerne.

En af de udsatte medarbejdergrupper i denne sammenhæng er vidensarbejderne. Vidensarbejdet har traditionelt ikke været anset for at have et psykisk belastende arbejde. Det har derimod været forbundet med høj grad af kontrol og indflydelse, autonomi, fleksible organisationsformer og stor personlig og faglig frihed. Disse forhold tilskrives typisk et arbejde med et godt psykisk arbejdsmiljø uden negative belastninger.

Det paradoksale er dog, at flere nyere undersøgelser tyder på (Sørensen et al 2007)<sup>3</sup>, at arbejdets fleksibilitet og mulighed for indflydelse samtidig fører til en række problemer, både i forhold til arbejdsbelastning, kvalitet og effektivitet i videnproduktion og det psykiske arbejdsmiljø. I 2002 konkluderes det således også i en undersøgelse fra Statens Institut for Folkesundhed, at arbejdsrelaterede stress problemer stiger jævnt med stigende uddannelsesniveau.

Problemstillingerne omkring arbejdsrelateret stress er komplekse og har mange facetter. På det personlige plan kan problemerne vise sig i form af øget sygefravær, manglende jobtilfredshed, nedsat produktivitet samt forskellige former for kroniske helbredsproblemer.<sup>4</sup> På samfunds- og virksomhedsniveau koster arbejdsbetinget stress årligt millioner af kroner i form af sygefravær, stort personalegennemtræk, tabt produktionsværdi, øgede rekrutteringsomkostninger, større udgifter til sundhedsvæsenet m.m. Arbejdsrelateret stress har således betydning for kvalitet og effektivitet i arbejdet samt medarbejdernes trivsel.

Det har selvklart affødt et stigende behov for værktøjer til at løse og forebygge de problemer der har betydning for både kvaliteten og effektiviteten af det daglige vidensarbejde og for den enkelte medarbejder. Men da de gængse løsninger primært har fokus på hvordan man kan ruste individet og afhjælpe personlige problemer, mangler der således viden om og konkrete erfaringer med,

---

<sup>1</sup> Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. 1998, *Work Psychology - Understanding Human Behaviour in the Workplace*, 3. edn, FT Prentice Hall, UK. and Merllié, D. & Paoli, P. 2001, *Ten Years of Working Conditions in the European Union (Summary)*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

<sup>2</sup> Statens Institut for Folkesundhed. Stress - et folkesundhedsproblem (Uge 5 - 2003). Ugens tal for Folkesundhed - Sundheds- og sygelighedsundersøgelsen 2000 . 2003. Statens Institut for Folkesundhed. 5-10-0004

<sup>3</sup> Sørensen et al. (2007): Indflydelse i vidensarbejdet – kan man få for meget af det gode? I Tidsskrift for arbejdsliv nr. 2, ss. 38-54.

<sup>4</sup> (Cooper, Dewe, & O'Driscoll 2001 Cooper, C., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. 2001, *Organizational Stress. A Review and Critique of Theory, Research and Applications* Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California. and WHO. The burden of occupational illness. 8-6-1999.

hvordan man som leder og medarbejder i en virksomhed selv kan forebygge disse problemer med afsæt i de daglige arbejdsforhold. Som følge heraf har der været et behov for undersøgelser af hvilke forhold i vidensarbejdet, der har betydning for medarbejdernes arbejdsliv og vidensproduktionen.

### **Individualiseret arbejde – en årsag til stress?**

I et netop afsluttet ph.d.projekt (Ipsen 2007)<sup>5</sup> fremgår det tydeligt, at organiseringen af vidensarbejdet har betydning for medarbejdernes arbejdsliv og vidensproduktionen. I undersøgelsen af vidensarbejdets karakteristika og hvilke forhold der har betydning for arbejdslivet i det vidensintensive arbejde, står det klart at både ledere og medarbejdere er af den opfattelse at det typisk er den enkelte person, der er årsag til et problem og at det også er der at løsningen skal findes.

Problemstillinger i vidensarbejdet og de personlige oplevelser og belastninger er dog ikke nødvendigvis forårsaget af den enkelte medarbejders kompetencer. Undersøgelsen viser derimod at der er tale om en række organisatoriske forhold, der udgør kilderne til medarbejderens problemer omkring kvaliteten af det udførte arbejde og produktiviteten, og oplevelser såsom frustration, ensomhed, krænket stolthed m.m.

Vidensdeling udgør en central aktivitet i vidensarbejdet og er også et eksempel på et af de forhold i arbejdet, hvortil der knytter sig en række problemer. Anlægges et organisatorisk designperspektiv med afsæt i Galbraiths "Star-Model", kan man konstatere, at der er i den typiske måde at organisere vidensarbejdet på er tale om nogle forhold, der skaber nogle u hensigtsmæssige forhold i relation til vidensdeling.

Vidensarbejdet er kendetegnet ved en flad struktur med selvledede og autonome medarbejdere, der arbejder tæt sammen med kunder og kolleger for at udvikle ny viden i forhold til en konkret problemstilling. Autonomien i arbejdet og muligheden for medarbejderindflydelse i relation til ens egne opgaver og projekter, er forhold, der forventes og værdsættes højt af medarbejderne. Samtidig stiller ledelsen store krav til budgetterne overholdes og at de personlige mål indfries. For at opretholde og fastholde virksomhedernes konkurrencefordele er det blandt andet en eksplicit strategi at ansætte dygtige og kompetente medarbejdere, der er i stand til at levere en høj kvalitet i deres arbejde, strukturere deres egne opgaver, tid etc.

Kombinationen af en flad struktur og selvledede medarbejdere, betyder i praksis, at det bliver den enkeltes personlige ansvar at søge den viden, man har brug for, for at kunne løse de daglige opgaver. Det organisatoriske design understøtter således ikke et meget væsentligt forhold i vidensarbejdet – den personlige og uformelle vidensdeling. Da belønningssystemerne endvidere er møntet på den enkeltes performance i forhold til udfakturering, salg, antallet af opgaver m.m. sætter det yderligere den uformelle vidensdeling under pres, da denne aktivitet ikke kan konteres og/eller belønnes.

Konsekvensen af det organisatoriske design har således betydning for kvaliteten af det udførte arbejde, da vidensdeling ikke sker i det ønskede og nødvendige omfang. På det personlige plan giver det anledning til frustration over utilfredsstillende løsninger og en krænket faglig stolthed.

Man kan således konstatere at de enkelte organisatoriske forhold ikke nødvendigvis er u hensigtsmæssige. Men Kombinationen af de individualiserede organisationsstrukturer, belønningssystemer, virksomhedernes strategi m.m. betyder dog i praksis at der blandt ledere og medarbejder bliver et kraftigt kortsigtet fokus på drift og leverancer og i mindre grad på mere langsigtede indsatser så som udvikling af fremtidige aktiviteter, den uformelle vidensdeling, støtte i arbejdet m.m.

På baggrund af analysen kan man således tale om et individualiseret vidensarbejde og en individualiseret praksis for vidensdeling, hvor man arbejder mod fælles mål, men belønnes individuelt og hvor det i funktionen som selvledet medarbejder er ens eget ansvar at søge den viden, man har

---

<sup>5</sup> Ipsen, Christine (2007): Vidensarbejderens særlige arbejdssituation og muligheder for forebyggelse af arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet. Ph.d. afhandling ved Institut for Produktion og Ledelse, DTU.

brug for. Bagsiden af selvledelse, individualiserede mål og incitamentstrukturer er således et individualiseret vidensarbejde med et personligt ansvar for eget arbejdsliv med stor betydning for arbejdets udførelse og medarbejdernes arbejdsliv samt en tavs viden om problemerne.

### **Individuel håndtering - tavs viden om problemer, årsager og løsninger**

Af ph.d. projektet fremgår det også, at der blandt medarbejdere og ledere i vidensarbejdet etableres en fælles social viden om hvordan man forholder sig til arbejdsrelateret stress og problemstillinger knyttet hertil. Denne viden udfolder sig som en tilfældig, uformel og individuel praksis, som er kendetegnet ved at man som medarbejder typisk forsøger at klare sine problemer selv ved at sige fra, holde fri, sørge for bedre planlægning m.m. Der er således en fælles grundlæggende forståelse af, at det er medarbejderne selv, der har ansvaret for at tage initiativ til at adressere og håndtere et problem.

Viser denne tilgang sig ikke at være en funktionel løsning, opfordrer eller hjælper både ledere og HR med, at man kontakter en relevant leder, mentor eller andet for at få hjælp til at få løst det aktuelle problem. Den hjælp der typisk tilbydes består af ferie, aflastning i forhold til opgaver, stresskurser, planlægningskurser, coaching m.m.

Denne håndteringspraksis med fokus på individet kategoriseres i stresslitteraturen som en sekundær eller tertiær håndtering af problemerne. Førstnævnte tilgang er kendetegnet ved at den enkelte rustes til at imødekomme arbejdets udfordringer, hvor den tertiære tilgang er kendetegnet ved at man fjerner personen fra problemet. Det er karakteristisk for begge tilgange, at det ikke er arbejdet, men medarbejderen, der er i fokus. Problemet med denne individualiserede praksis er, at der ikke sker en forebyggelse af de organisatoriske og ledelsesmæssige forhold, der fører til stressbelastninger hverken for den enkelte eller for de andre.

Den individualiserede håndteringspraksis kan blandt andet forklares med, at der er sket en overdragelse og overtagelse af ansvaret for eget arbejdsliv og stresshåndtering. Denne overdragelse understøttes af vidensarbejdets organisering og ledelse, der giver sig udslag i et individualiseret arbejde. Dette er blandt andet kendetegnet ved individuelle belønningssystemer, decentrale strukturer, selvledelse, individuelle arbejdsprocesser m.m. Disse arbejdsforhold medfører en høj grad af autonomi, frihed og indflydelse på arbejdet hvilket anses som motiverende, skaber begejstring og udgør drivkraften i udvikling af nye idéer, projekter, viden m.m. En konsekvens af det individualiserede arbejdet bliver dog også at der bliver et kraftigt fokus på den enkeltes indsats, at kvaliteten og effektiviteten i arbejdet forringes og at det bliver medarbejdernes eget ansvar at løse de problemer, der opstår i relation til deres arbejde og arbejdsliv. Det betyder i praksis, at forebyggelse ikke bliver en ledelses- eller organisatorisk opgave, men en personlig, hvor man som medarbejder retter fokus mod sine egne kompetencer, såsom tidsplanlægning, søge støtte, netværksvedligeholdelse etc. Medarbejdernes overtagelse af dette ansvar betyder at man holder sin viden om problemerne, deres omfang, årsager og løsninger for sig selv.

Den fælles tavse viden om problemerne i arbejdet og deres potentielle løsninger forbliver endvidere tavs, da der ikke eksisterer fælles læringsrum hvor det er muligt at reflektere over hvad der belaster i arbejdet og hvordan disse problemer kan løses forebyggende. Man kan således konstatere at der er behov for at genoverveje ledelsen og organiseringen af vidensarbejdet samt belyse indflydelse på vidensarbejdet.

### **Fra tavs viden til fælles handling**

Ph.d.studiet viser dog også, at nogle af disse problemer løses. Det står således klart, at den viden der i dag er tavs blandt ledere og medarbejdere kan danne grundlaget for forebyggende initiativer, under forudsætning af, at den gøres eksplicit. Det forudsætter nogle ændringer i de organisatoriske og

ledelsesmæssige forhold og i det organisatoriske design, der dels sikrer at denne viden gøres eksplícít og dernæst at den kan omsættes til handling og bæredygtige løsninger.

En eksplicitering af denne viden forudsætter at virksomhederne og ledelsen er villig til at udfordre og diskutere den eksisterende ledelsespraksis – hvad der begejstrer og belaster i arbejdet og dernæst er villig til at omsætte ”erkendelserne” til konkrete forebyggende organisatoriske og ledelsesmæssige handlinger. Det stiller virksomhederne overfor nogle nye ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer.

### **”Videnogstress.dk” – mellem begejstring og belastning**

Et nystartet forskningsprojekt ([www.videnogstress.dk](http://www.videnogstress.dk)) har med afsæt i ovennævnte konklusioner til formål at udvikle et design til, hvordan ledere og medarbejdere i fællesskab kan udvikle forebyggende løsninger på virksomhedsspecifikke problemstillinger i relation til arbejdsrelateret stress. Projektets titel: Forebyggelse af stress i videnarbejdet – mellem begejstring og belastning indikerer, at det ofte er de selv samme forhold i arbejdet som virker belastende og begejstrende. Projektet foregår som et samarbejdsprojekt med seks videnvirksomheder.

Det er således projektets grundlæggende forståelse, at tavs viden om belastende arbejdsforhold kan ekspliciteres og omsættes til konkrete forebyggende aktiviteter. I denne artikel argumenterer vi for, at der i vidensvirksomheder eksisterer en tavs viden om både problemer og forslag til mulige løsninger blandt medarbejdere og ledere. Det er en af projektets antagelser, at hvis denne tavse viden gøres eksplícít og omsættes til handling, er der gode muligheder for at det kan bidrage til fælles forebyggende initiativer i forhold til arbejdsrelateret stress.

Bag projektet står forskere fra Institut for Produktion og Ledelse(DTU), Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (CBS) samt Det Nationale forskningscenter for Arbejds miljø. I samarbejde med seks større virksomheder *sigter projektet på at afprøve en model for udvikling af forebyggende indsatser i forhold til arbejdsrelateret stress for selvledede videnarbejdere i virksomheder, hvor ”produktionsapparatet” domineres af højt kvalificerede medarbejdere.*

Via en genovervejelse af den eksisterende ledelse og organisering af arbejdet i vidensarbejdet samt udvikling af nye samspils- og samarbejdsformer i vidensarbejdet er det projektets formål i samarbejde med virksomhederne indarbejde nye indsatser i den daglige arbejdspraksis, hvor man stræber mod at bevare eller øge videnarbejderens begejstring for arbejdet samt reducere belastningerne.

Projektet baserer sig på en antagelse om, at udviklingen af forebyggende indsatser bør tage afsæt i den eksisterende ledelsespraksis og den daglige organisering af vidensarbejdet og indlejres i virksomhedernes daglige praksis for at få en forebyggende effekt. Dette fokus kan karakteriseres som en primær stress-intervention.(Se figur 1). Det anerkendes at løsningerne ikke kun kan findes der, men også i et samspil med sekundære og tertiære interventioner. Da der indenfor disse områder allerede eksisterer megen litteratur, tilbud m.m. er det dette projekts formål i stedet at sætte fokus på arbejdsforholdenes betydning og således på den primære forebyggelse.

	Primær	Sekundær	Tertiær
Indsats	Præventiv	Præventiv/ reaktiv	Reaktiv
Mål	Ændre arbejds miljø, struktur, etc.	Individ i forhold til organisation	Individ
Eksempler	Ændring i job, roller, opgaver, møder, organisering af arbejdet...	Træning i coping, sundhed...	Medicin, afspænding ...

Figur 1. Forskellige niveauer for stress intervention. (Murphy)<sup>6</sup>

Da virksomhederne har forskellige karakteristika, er det målet at afdække hvilke virksomhedsspecifikke forhold, der har betydning for arbejdet med viden i den enkelte organisation. For at sikre projektets bæredygtighed baseres de udviklede indsatser på disse forhold samt en lokal fælles forståelse mellem ledere og medarbejdere af årsags-sammenhænge og rationaler bag indsatserne.

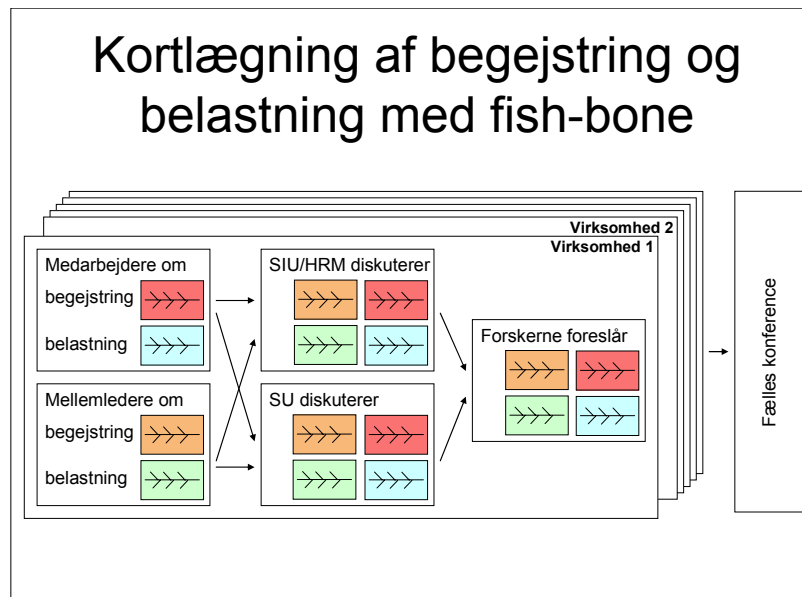
Som følge af disse resultater og konklusioner er det formålet at udvikle en generisk model for hvordan vidensvirksomheder kan udvikle og implementere aktiviteter, der kan forebygge arbejdsrelateret stress på det primære niveau.

### Metode-forskningsdesign

Udgangspunktet for forandringerne, der skal sikre en organisatorisk forebyggelse af belastninger og arbejdsrelateret stress, er at gøre den tavse viden eksplicit og tilgængelig i en fælles ramme. Via en række workshops og et dialogspil er det formålet at omsætte denne viden til konkrete forebyggende handlinger. Det er projektets antagelse, at en række problemer med arbejdsrelateret stress vil kunne løses herigennem og skabe grundlag for, at der bliver iværksat forebyggende initiativer i form af ændringer i den daglige arbejds- og ledelsespraksis, som løbende justeres i forhold til de omskiftelige forhold enhver virksomhed i dag må forholde sig til.

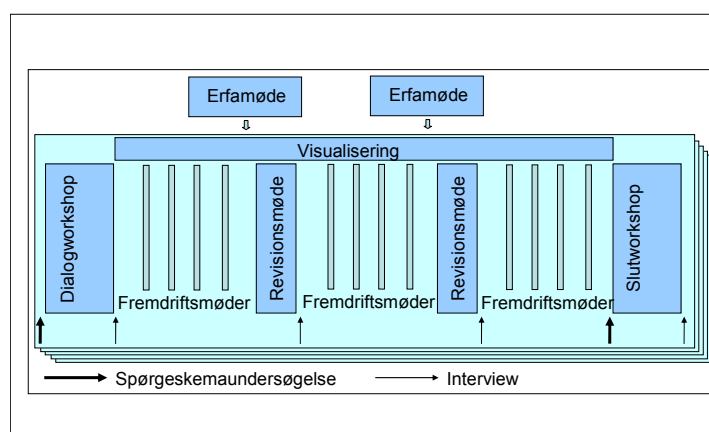
Projektets forskningsmetode baserer sig på en afdækning af årsagssammenhænge, som de forstås af virksomhedsaktørerne. I den første del af projektet er det formålet at afdække ledernes og vidensarbejdernes egen forståelse af hvilke forhold de oplever i deres arbejde, der begejstrer og belaster som vurderes at have betydning for arbejdsrelateret stress. Denne afdækning foretages igennem en række work-shop, som baseres på Fish-bone metoden (se figur 2). Deltagerne i disse work-shop repræsenterer hele virksomheden i form af ledere, medarbejdere, HR, tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalget og Sikkerhedsorganisationen.

<sup>6</sup> Murphy, L. R. 1988, "Workplace Interventions for Stress Reduction and Prevention," in *Causes, Coping & Consequences of Stress at Work*, C. Cooper & R. Payne, eds., John Wiley & Sons Ltd, pp. 301-339.



**Figur 2. Fish-bone metoden i en casevirksomhed**

Herefter følger et 9 måneders interventions forløb i en enkelt afdeling i virksomheden (Fase 2), hvor der arbejdes videre med udgangspunkt i den afdækning af forhold som leder til begejstring og belastning i arbejdet, som blev resultatet af de førortalte work-shops. Igennem de 9 måneder arbejder afdelingen med at implementere de forandringer, som man i fællesskab har identificeret som havende betydning for at forebygge belastninger og stress i arbejdet. Det sker gennem en række fremdriftsmøder hvor de konkrete aktiviteter, status på interventionsforløbet m.m. visualiseres på en stor tavle i afdelingen. Udgangspunktet for aktiviteterne er en dialogworkshop. To gange i forløbet inviteres til et erfamøde på tværs af de 6 deltagende virksomheder, hvor erfaringer udveksles på tværs af virksomhederne.



**Figur 3. Fase 2 - i én afdeling**

På baggrund af de indsamlede data for de seks vidensvirksomheder sigter projektet mod at udvikle en generisk ramme for årsagssammenhænge inden for selvledet videnarbejde og en velbeskrevet og afprøvet model for udvikling af indsatser til at forebygge stressbelastning, samtidig med at begejstringen for arbejdet bevares eller øges. På den måde er det ønsket at skabe en balance i det organisatoriske design, så der opnås en fælles forhandlet medarbejder trivsel, adfærd og performance, som kan integreres i virksomhedens daglige ledelsesaktiviteter.



## **Resultater og foreløbige konklusioner**

I skrivende stund er hovedparten af virksomhederne i gang med Fase 1, en enkelt har påbegyndt Fase 2 og to virksomheder er i opstartsfasen. Det er derfor endnu for tidligt at konkludere på projektet. I forhold til problemstillingen ”fra viden til handling” kan vi dog foreløbig opstille følgende bud:

Det bryder med den eksisterende forståelse i de fleste virksomheder, at det er nødvendigt at forstå organiseringen og ledelsen af arbejdet som en mulig primær årsag til problemerne. Der betyder at der fortsat primært er et fokus på individet som årsagen til problemerne. Dermed bliver det også her, at løsninger på problemerne søges. Denne forståelse har en selvforstærkende effekt, da det i praksis betyder, at der går lang tid, før man som medarbejder gør opmærksom på de problemer som man har. Det får igen som konsekvens, at det ofte ikke er muligt at gribe til andre løsninger end de tertiære, dvs. de symptombehandlende indsatser, med fokus på individet.

Derudover har vi set, hvordan medarbejdernes selvforståelse omkring deres eget arbejde er præget af et ønske om en udføre kvalitetsarbejde. De oplever det således ikke tilfredsstillende at levere 80% af den perfekte løsning, når de selv oplever, at det kan gøres bedre. Heller ikke selvom der ligger en klar udmeldelse fra ledelsen om, at det er godt nok. Det er i virkeligheden dobbelt belastende.

Endelig er det vort indtryk, at den forventede tavse viden om problemer, årsager og løsninger reelt er tilstede, og at det er muligt at gøre den eksplicit ved at skabe et rum for det (eksempelvis via Fish-bone og Dialogspil). Udfordringen består i, hvordan det gøres handlingsrettet i praksis, især der hvor det griber ind i de organisatoriske og ledelsesmæssige forhold. Det er her projektet forhåbentlig kan levere nogle nye bud.